



“In een test van de Consumentenbond stonden we onlangs in de top drie van beste zorgverzekeraars. Deze mooie positie willen we graag behouden. Dus dient de organisatie efficiënt te draaien.” Ook als plots een cruciale functie uitvalt, ervoer de regionale zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid recent.

probleem

Onder de verantwoordelijkheid van de planner op het contactcenter van Zorg en Zekerheid vallen nogal wat taken: de forecasting, de capaciteitsplanning, het opstellen van roosters en de rapportage achteraf. Door ziekte is de functie onbezet en zoals het er naar uitziet, gaat dat enkele maanden duren. Een klein wfm-team blijkt uiterst kwetsbaar.

doelstelling

De cruciale functie van planner moet per direct en adequaat worden ingevuld. Dit om de goede bereikbaarheid (minimaal 97 procent) en snelle beantwoording van klantvragen (80 procent binnen 20 seconden opnemen) te blijven waarborgen.

aanpak

Elmar Stoelinga, hoofd Frontoffice van de Leidse zorgverzekeraar, heeft geen dag te verliezen. Hij oriënteert zich op diverse specialisten op het gebied van workforce management en kiest vervolgens voor PlanMen. Deze partij is snel inzetbaar en bekend met Total View, de wfm-tool waarmee het contactcenter van Zorg en Zekerheid werkt.

Zorg en Zekerheid gaat virtueel

Cruciale functie buiten de deur

Ondanks dat de planner zijn taak al zo'n vier jaar uitoefende, zijn er geen beschrijvingen van de wfm-processen aanwezig. De consultant van de outsourcepartij moet zich dus zelf wegwijs maken. Hij dient voor een goede forecasting snel analyses uit te voeren van de respons op nota's en brieven die bij de zorgverzekeraar de deur uitgaan. Een overzicht van ervaringscijfers is nodig voor een adequate forecasting. De consultant levert dit snel op en de forecasts van zijn hand zijn nauwkeurig, zonder dat hij inhoudelijk kennis heeft van de processen en output van de verzekeraar.

Het blijkt dat het wfm-systeem niet optimaal is ingericht. Na een aanpassing leidt dit al snel tot een roosterefficiëntcy van zo'n 5 procent. Ook worden de IVR en meldteksten vereenvoudigd, en dit levert eveneens een efficiëntere inroostering op.

De consultant introduceert verder een langetermijnplanning. Die zorgt ervoor dat het mogelijk wordt om twaalf maanden vooruit te kijken. Dat brengt ongekende rust bij het contactcenter. "Weliswaar wilde ik dat al lang, maar het was gewoonweg nog niet gelukt om dit op te laten pakken", zegt Stoelinga. "Hierdoor kunnen we al maanden vooraf werven om komende vacatures in te vullen."

Hij heeft nog geen ervaring met Virtueel Plannen® als hij die mogelijkheid krijgt aangereikt. Enige twijfels erover heeft hij aanvankelijk wel. "Een goede en directe afstemming tussen leiding en planning is cruciaal. Is dat wel mogelijk als het plannen op afstand gebeurt?" Maar het afdelingshoofd merkt dat hij met uitbesteden een nieuw specialisme in huis haalt. "Van mijn eigen planner

kan ik onmogelijk verlangen dat hij geheel op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen op zijn vakgebied. Door uit te besteden, haal je die kennis in huis."

Hij besluit een pilot te gaan starten met het virtueel plannen. Eerst laat hij alle wfm-gerelateerde processen beschrijven. Waar begint en eindigt de verantwoordelijkheid van de leiding van het contactcenter en waar start en stopt die voor de planner? Anders geformuleerd: wie doet wat, wanneer, en levert welk product op?

Op basis van deze procesbeschrijvingen gaat de pilot van start. Eerst werkt de consultant nog op de locatie bij de zorgverzekeraar, maar wel al volgens de nieuwe processen en door in te loggen via VPN op de systemen van Zorg en Zekerheid. Hierdoor is snel ingrijpen mogelijk, voor het geval het virtueel plannen spaak loopt. De pilot verloopt prima, waarop Stoelinga besluit tot invoering van de nieuwe werkwijze.

Ook krijgt hij het advies te beginnen met roostervoorkeuren. Daardoor zijn de agents in staat om hun weekrooster een maand van tevoren vast te stellen. Concreet houdt dit in: een voorkeur aangeven voor hun vrije dag, én voor de begintijd van hun dienst. Hoewel dit geen garantie is, kan hier in de meeste gevallen aan worden voldaan. Dat leidt tot een toename van de medewerkertevredenheid, zonder verlies aan roosterefficiëntcy.

knelpunten

"Vooraf dacht ik: hoe kan het dat je een cruciale functie als planner uitbesteedt, zonder nadelige gevolgen? Toen we er voor kozen, bleek het verrassend soepel

te verlopen. De voorbereidingstijd, inclusief het uitvoeren van de pilot en de evaluatie van het uitbesteden, duurde circa 2,5 maanden."

conclusie

"De kwaliteit van de wfm-werkzaamheden is goed. De roosters worden op tijd opgesteld en de forecasting is meestal nauwkeurig. We weten nu ook scherp waarvoor de leiding en de planning verantwoordelijk is en wanneer wat dient te worden opgeleverd. Daar komt bij dat we met de externe partij continuïteit voor onze planfunctie hebben. Ik ben niet meer afhankelijk van één medewerker, en heb dus geen probleem in geval van ziekte of vakantie. Dit alles bij elkaar geeft veel rust."

"Ons motto is 'Persoonlijk en dichtbij'. Dat vertaalt zich onder andere in goed luisteren naar de klant, tijd voor hem nemen. Dat betekent dat we goed opgeleide medewerkers in huis moeten hebben, de interne processen goed laten verlopen en steeds hogere eisen stellen aan de medewerkers die we aannemen."

"Virtueel plannen bood in mijn situatie veel voordeel. Met 390.000 verzekerden zijn we relatief klein; we hadden slechts één functionaris die zich met workforce management bezighield. Door deskundigheid van buiten te halen, bleek dat dit nog efficiënter kon. Bij grotere wfm-teams speelt het voordeel van continuïteit minder, maar het efficiencyvoordeel kan dan wel groter zijn." ✕

tekst Maxim Renders